

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan ini akan menjelaskan pengertian yang berkaitan dengan kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan beserta dengan uraiannya yang menyangkut dengan kepemimpinan, motivasi dan kinerja karyawan.

2.1.1 Kepemimpinan

Secara etimologi, kepemimpinan berasal dari kata dasar “pimpin” yang artinya bimbing atau tuntun. Dari kata pimpin lahirlah kata kerja memimpin yang artinya membimbing atau menuntun, dan kata benda pemimpin yaitu orang yang berfungsi memimpin atau orang yang membimbing atau menuntun.

Menurut Burso (2018: 215) kepemimpinan adalah serangkaian kegiatan (activity) pemimpin yang terkait dengan kedudukan (posisi) serta gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri. Kepemimpinan adalah sebagai proses antar hubungan atau interaksi antara pemimpin, bawahan, dalam situasi tertentu.

2.1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Nawawi dalam Burso (2018: 211) studi tentang kepemimpinan bisa dikelompokkan menjadi empat pendekatan teori kepemimpinan tersebut, yaitu:

1. Teori Great Man dan Teori Big-Bang

Teori ini mengemukakan kepemimpinan merupakan bakat atau bawaan sejak seseorang lahir dari kedua orangtuanya. Teori ini melihat kekuasaan berada pada sejumlah orang tertentu yang melalui proses pewarisan memiliki

kemampuan memimpin atau karena keberuntungan memiliki bakat untuk menempati posisi sebagai pemimpin.

Teori Bing-Bang mengintegrasikan antara situasi dan pengikut anggota organisasi sebagai jalan yang dapat mengantarkan seseorang menjadi pemimpin. Situasi yang dimaksud adalah peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian besar seperti revolusi, kekacauan, kerusuhan, pemberontakan, reformasi, dan lain-lain.

Suatu sistem politik yang melingkup kepemimpinan big-bang anantara lain sistem poliyik kerajaan, dinasti, atau monarki, bukan sistem politik demokrasi. Meskipun suasana kepemimpinan big-bang dapat juga terjadi pada sistem politik demokrasi, akan tetapi tetap saja harus melalui pemilihan secara terbuka, objektif, dan transparan. Meskipun demikian, kondisi kepemimpinan big-bang pada negara demokrasi dianggap sebagai demokrasi dinasti.

2. Teori Sifat atau Karakteristik Kepribadian

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin apabila memiliki sifat-sifat atau karakteristik kepribadian yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin, meskipun orang tuanya khususnya yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin. Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan dari sifat-sifat/karakteristik kepribadian yang dimiliki. Orang yang mempunyai karakter temperamen sangat tepat untuk memimpin organisasi yang bergerak di bidang pengaman atau bidang sejenis yang membutuhkan ketegasan dalam bersikap, bersuara, dan berbuat.

Orang yang berkarakter lemah lembut sangat tepat untuk organisasi keagamaan dengan massa/anggota yang mayoritas tidak menyukai kekerasan.

Karakter orang yang penyabar sangat tepat memimpin organisasi yang anggotanya anak-anak di bawah umur seperti guru TK, kepala sekolah TK/SD, dan sebagainya.

3. Teori Perilaku

Teori ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap atau gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan demikian berarti teori ini juga memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan. Dengan kata lain, keberhasilan seorang pemimpin dalam mengefektifkan organisasi sangat tergantung dari perilakunya dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan di dalam strategi kepemimpinannya. Pemimpin yang berperilaku otoriter mungkin tepat apabila diterapkan pada saat revolusi atau pada saat kondisi genting. Perilaku pemimpin yang membimbing kepanakan, mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang mayoritas anggotanya berpendidikan rendah. Perilaku pemimpin yang demokratis mungkin tepat diterapkan pada organisasi yang anggotanya berpendidikan tinggi, dan sebagainya.

4. Teori Situasional

Menurut teori situasional seorang pemimpin akan memperhatikan faktor-faktor situasional yang terdapat di dalam organisasi. Karena faktor-faktor situasi tersebut tidak selalu tetap, maka diperlukan kemampuan dari pemimpin untuk mengadaptasi kepemimpinan yang sesuai dengan situasi dan kondisi yang dihadapi. Semakin sulit suatu situasi dihadapi, semakin sulit juga pemimpin itu

membawa atau memimpin organisasinya. Pemimpin pada saat situasi krisis atau situasi yang tidak menentu.

2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Fungsi pemimpin dalam organisasi memiliki spesialisasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Menurut Terry (2016: 219) fungsi pemimpin dalam organisasi ada empat, yaitu: (1) perencanaan; (2) pengorganisasian; (3) penggerakan; dan (4) pengendalian.

Menurut Rivai (2019) terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan, yakni:

1. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, pelaksanaannya sangat bergantung pada pemimpin, dengan menjalankan fungsi konsultasi dapat diharapkan keputusan dari pemimpin akan mendapat dukungan lebih, sehingga kepemimpinan berjalan efektif.

2. Fungsi Instruksi

Fungsi instruksi ialah kemampuan pimpinan menggerakkan pegawai agar melaksanakan perintah yang bersumber dari keputusan yang ditetapkan. Fungsi ini berjalan dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan perintah untuk dikerjakan agar keputusan dilaksanakan secara efektif

3. Fungsi Partisipasi

Fungsi ini berwujud pelaksanaan hubungan antara pemimpin dengan pegawainya. Pemimpin berusaha menggerakkan orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun pelaksanaannya.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dijalankan dengan memberikan wewenang membuat atau menetapkan keputusan baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan jabatannya jika diberi pelimpahan wewenang.

5. Fungsi pengendalian

Fungsi ini memiliki sifat komunikasi satu arah. Pengendalian yang dimaksud adalah kepemimpinan yang efektif mampu mengatur aktivitas pegawainya secara terarah dalam koordinasi yang efektif sehingga dapat mencapai tujuan bersama secara maksimal.

2.1.1.3 Indikator-indikator Kepemimpinan

Menurut R. Terry (2017: 20) dalam Fahmi ada beberapa indikator - indikator dalam memahami tentang kepemimpinan, antara lain:

1. Stabilitas Emosi

Stabilitas emosi merupakan reaksi individu, baik secara emosi maupun fisik, dapat diprediksi dan tidak mengejutkan. Contohnya seperti seorang pemimpin tidak boleh berprasangka buruk terhadap bawahannya, ia tidak boleh cepat marah dan percaya pada diri sendiri.

2. Hubungan Manusia

Pemimpin harus mempunyai pengetahuan tentang hubungan manusia. Yakni berupa proses interaksi yang dilakukan manusia berupa komunikasi persuasive yang melibatkan psikologi, perasaan, dan pikiran manusia.

3. Motivasi Pribadi

Seseorang yang berkeinginan untuk menjadi pemimpin harus memiliki komitmen yang tinggi, bertanggung jawab, bijaksana, bisa diandalkan dengan baik dan dapat memotivasi diri sendiri.

4. Kemampuan Komunikasi

Mempunyai kemampuan berkomunikasi untuk mengarahkan pegawai untuk terus maju dan berkembang serta mampu mengkomunikasikan pikiran, ide, perasaan dan keinginan.

2.1.2 Motivasi Kerja

Disiplin adalah hal-hal atau segala sesuatu yang dapat menggerakkan seseorang untuk melakukan pekerjaan. Motivasi kerja sangat dibutuhkan untuk membangun gairah karyawan atau pegawai agar dapat bekerja dengan sepenuh hati dan menikmati pekerjaannya.

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata lain “movere” yang berarti “dorongan atau daya penggerak”. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahannya atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi (Hasibuan, 2016: 92).

2.1.2.2 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan motivasi menurut Robbins dan Judge (2015: 127) dalam Adriani dan Widiawati (2017) “kekuatan (*intensity*) menggambarkan seberapa kerasnya seseorang dalam berusaha, suatu araham (*direction*) yang memberikan keuntungan bagi organisasi, ketekunan (*persistence*) mengukur berapa lam seseorang dapat mempertahankan upayanya. Para individu yang termotivasi akan bertahn cukup lama dengan tugasnya untuk mencapai tujuan mereka”. Menurut Hasibuan (2014: 221) “mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya, meningkatkan efesiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku” (Andriani dan Widiawati, 2017).

Kesimpulan dari tujuan motivasi diatas adalah membuat karyawan bersemangat melakukan pekerjaanya, menjadi karyawan yang aktif, produktif dan kreatif untuk mencapai hasil kerja yang maksimal.

2.1.2.3 Pendekatan Motivasi Kerja

Ada tiga pendekatan terhadap motivasi, yaitu:

1. Pendekatan Tradisional

Pendekatan tradisional dipelopori oleh bapak manajemen yaitu Frederick

W.Taylor. Menurut pendekatan ini, motivasi seseorang didorong oleh keinginan untuk memperoleh gaji/uang. Uang membuat seseorang bekerja atau berperilaku. Manajer dianggap lebih tahu dibandingkan dengan karyawan. Karyawan pada umumnya malas, tidak mau bekerja. Tetapi setelah didorong dengan insentif uang, karyawan mau bekerja. Pendekatan ini untuk beberapa bagian benar dan orang akan bergerak bekerja apabila ditawarkan insentif uang. Tetapi kebutuhan manusia tidak hanya uang ada juga yang membutuhkan interaksi dengan orang lain. Uang saja tidak akan memenuhi kebutuhan social tersebut.

2. Pendekatan Hubungan Manusiawi (*Human Relation*)

Pendekatan *human relation* mengatakan bahwa motivasi seseorang terdorong oleh keinginannya untuk berinteraksi dengan orang lain. Salah satu tokoh pendekatan ini adalah Elton Mayo. Tugas-tugas yang dikerjakan oleh pekerja secara rutin akan membuat karyawan bosan. Dalam hal ini, manajer dapat mengurangi kebosanan tersebut dengan menyediakan lingkungan sosial, dan dapat mengaktifkan kegiatan-kegiatan sosial seperti pertemuan informal.

3. Pendekatan *Human Resource Management*

Pendekatan *Human Resource Management* mengatakan bahwa kepentingan karyawan harus diperhitungkan. Menurut pendekatan ini pekerjaan itu sendiri dapat memberi motivasi terhadap karyawan. Tanggung jawab terhadap pekerjaan, penyelesaian pekerjaan, dan prestasi kerja merupakan sumber motivasi penting yang harus diperhitungkan untuk mendorong karyawan.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu cara meredam kegelisahan para karyawan, di samping banyak hal di luar kompensasi yang mendukung tegaknya motivasi kerja dalam perusahaan. Pemberian kompensasi yang mencukupi sedikit banyak akan membantu karyawan untuk bekerja dengan tenang.

2.1.2.4 Teori Motivasi

Ada empat macam teori-teori motivasi diantara lain sebagai berikut:

1. Teori Hirarki Kebutuhan (*Hierarchy Of Needs*)

Teori hirarki kebutuhan ini dikembangkan oleh Abraham Maslow, sehingga disebut dengan teori Maslow. Maslow mengatakan bahwa ketuhan di dalam diri manusia itu membentuk semacam tingkatan-tingkatan kebutuhan manusia, yaitu tingkatan paling mendasar dalam diri manusia itu adalah kebutuhan untuk memenuhi *Physiological needs* (kebutuhan fisik). Manusia akan terlebih dahulu memenuhi kebutuhan secara fisik tubuhnya, yaitu: bernafas, makan, minum, tidur, dan lain lain. Setelah *Physiological needs* terpenuhi, maka manusia itu akan meningkatkan untuk memenuhi *Safety needs* (kebutuhan akan rasa aman), meliputi: keamanan tubuh, rasa aman dalam bekerja, sumber daya, moralitas, keluarga, kesehatan, *property*. Setelah *Safety needs* (kebutuhan akan rasa aman) terpenuhi, manusia tersebut akan meningkatkan untuk memenuhinya lagi untuk *Love/belongingness* (kasih sayang/cinta), meliputi ada keinginan: persahabatan, keluarga, keintiman. Setelah *Love/belongingness* (kasih sayang/cinta) terpenuhi, lagi-lagi manusia tersebut akan meningkatkan kebutuhan yaitu *Esteem* (hormat/penghargaan) yang meliputi: harga diri, kepercayaan diri,

prestasi, rasa hormat dari orang lain, hormat oleh orang lain. Jika kesemuanya: kebutuhan fisik, rasa aman, kasih sayang/cinta dan hormat/penghargaan telah terpenuhi, maka manusia akan berusaha menggapai kebutuhan yang tertinggi, yaitu *Self actualization* (aktualisasi diri) untuk menjadi orang *capable* dan pemenuhan keinginan diri sendiri seperti moralitas, kreativitas, spontanitas, pemecahan masalah, kurangnya prasangka, penerimaan fakta. Jika hirarki kebutuhan tersebut dibuat dalam bentuk gambar, maka terlihat seperti pada Gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1
Hierarchy of Needs

2. Teori Motivasi Alderfer (ERG)

Variasi dari teori Maslow adalah Teori yang dikemukakan oleh Clayton P. Alderfer. Menurut beliau dorongan motivasi timbul dari tiga macam kebutuhan yang disebut sebagai ERG, yaitu *Existence (E)*, *Relatedness (R)* dan *Growth (G)*. Kebutuhan ekistensi berasal dari beberapa kebutuhan fisiologis seperti makan, minum, gaji, kondisi kerja. Kebutuhan interaksi berasal dari kebutuhan berhubungan dengan orang lain, keluarga, atasan, bawahan, teman, atau bahkan

musuh. Kebutuhan pertumbuhan mendorong seseorang untuk lebih kreatif atau lebih produktif. Alderfer menyingkat lima kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan.

Perbedaan lain antara Alderfer dengan Maslow adalah tidak adanya hirarki dalam ketiga kebutuhan tersebut seperti Maslow. Suatu kebutuhan masih tetap kuat (ingin dipenuhi) meskipun kebutuhan lain sudah dipenuhi ataupun belum terpenuhi. Beberapa penemuan Alderfer tidak selalu konsisten dengan teori Maslow. Sebagai contohnya:

- 1) Kebutuhan eksistensi belum terpenuhi, dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut semakin besar (sesuai dengan Maslow).
 - 2) Apabila kebutuhan interaksi kurang terpenuhi, kebutuhan eksistensi justru semakin besar (berlawanan dengan Maslow).
 - 3) Kebutuhan interaksi kurang terpenuhi, kebutuhan interaksi semakin besar (sesuai dengan Maslow).
 - 4) Kebutuhan pertumbuhan kurang terpenuhi, kebutuhan interaksi semakin besar (tidak konsisten dengan Maslow).
3. Teori Motivasi David McClelland

Menurut McClelland, ada tiga kebutuhan dasar yang memotivasi manusia, ketiga kebutuhan tersebut antara lain:

- 1) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power* atau *n-pow*). Manusia ingin mempunyai kekuasaan biasanya menginginkan posisi kepemimpinan, lebih *Outspoken*, agresif, menuntut banyak, menyukai pembicaraan di depan public.

- 2) Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation* atau *n-aff*). Manusia ingin berinteraksi dengan orang lain, mempunyai rasa cinta dan ingin menghindari penolkan oleh kelompoknya. Orang semacam ini menyukai hubungan yang akrab, saling memahami, bersedia menolong orang lain, dan menyukai hubungan yang baik dengan orang lain.
- 3) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement* atau *n-ach*). Manusia ingin berprestasi dan mempunyai keinginan kuat untuk sukses sekaligus kekhawatiran yang besar terhadap kegagalan. Orang tersebut menginginkan tantangan, suka bekerja lebih lama, dan ingin menjalankan sendiri usahanya. Menurut McClelland, orang yang mempunyai *n-ach* yang tinggi mempunyai ciri-ciri:
 - a. Suka mengambil tanggung jawab untuk menyelesaikan suatu persoalan
 - b. Suka menetapkan tanggung jawab yang moderat, tidak terlalu tinggi, dan juga tidak terlalu rendah. Tujuan tersebut ditetapkan dengan realistic.
 - c. Suka *feed-back* yang cepat. Dengan *feed-back* tersebut akan diperoleh evaluasi mengenai pekerjaannya, dan sekaligus melihat apakah dapat perbaikan atau tidak.

McClelland berkesimpulan bahwa orang yang mempunyai *n-ach* yang tinggi akan mempunyai motivasi yang tinggi dalam lingkungan yang kompetitif. Menurut penemuan McClelland, orang-orang yang sukses dalam pekerjaannya yang kompetitif mempunyai motivasi berprestasi yang

tinggi. Manajer mempunyai *n-ach* yang tinggi dibandingkan dengan profesional lainnya. Hal ini dapat dimengerti karena manajer beroperasi dalam lingkungan yang kompetitif.

4. Teori Motivasi Herzberg

Herzberg melakukan studi motivasi pada tahun 1950-an dengan mewawancarai akuntan dan insiyur. Mereka ditanyai hal-hal apa yang membuat mereka sangat senang dan hal-hal apa yang membuat mereka sangat tidak senang dalam pekerjaannya. Herzberg berkesimpulan ada dua faktor yang menentukan motivasi seseorang yaitu antara lain :

- 1) Faktor pendorong motivasi (*satisfiers*)
- 2) Faktor *hygiene* (*dissatisfiers*)

Satisfiers merupakan faktor yang mendorong motivasi seseorang. Adanya faktor tersebut membuat motivasi seseorang terdorong. Sebaliknya *Dissafiers* bukan merupakan faktor pendorong motivasi. Apabila *dissafiers* ada, seseorang akan merasa terganggu kerjanya. Tetapi kalau faktor *dissafiers* dihilangkan, motivasi tidak muncul dengan sendirinya. Motivasi hanya muncul apabila *satisfiers* ada.

2.1.2.5 Indikator Motivasi Kerja

Menurut Mashlow yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2016: 154-155) bahwa motivasi dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan diri dan kebutuhan perwujudan diri. Berikut penjelasan dari indikator-indikator untuk memenuhi tingkat motivasi kerja:

1. Kebutuhan fisik, merupakan kebutuhan fisik yang ada didalam perusahaan seperti kebutuhan karyawan akan gaji, seragam, dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan keselamatan dan keamanan, merupakan kebutuhan akan keselamatan seperti tunjangan kecelakaan, iklim, dan kondisi kerja.
3. Kebutuhan sosial, merupakan kebutuhan sosial seperti hubungan karyawan dengan atasan, hubungan karyawan dengan rekan kerja.
4. Kebutuhan penghargaan, merupakan kebutuhan akan penghargaan diri sebagai pengakuan prestasi kerja, pujian dari atasan, kepercayaan atasan, kesempatan promosi kerja, serta penghargaan prestasi dari karyawan.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, merupakan kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kecakapan, melakukan pekerjaan yang lebih menantang, menunjukkan kemampuan, keterampilan dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja berarti hasil kerja dari seorang pekerja, dan merupakan sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat di ukur baik kualitas maupun kuantitasnya.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2017: 7).

Pengertian kinerja menurut Milkovich dan Boudreau dalam Sumardjo dan Priansa (2018: 193) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non-profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas Amstrong dan Baron dalam Fahmi (2018: 2) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Lebih jauh Indra Bastian dalam Fahmi (2018: 2) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut diatas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan kunci sukses sebuah organisasi karena organisasi yang berhasil dan efektif terdapat individu yang memiliki kinerja yang baik di dalamnya.

2.1.3.2 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses (Wibowo, 2017: 7).

Pengertian lain tentang manajemen kinerja yaitu dari Dharma (2018: 25) yang menyatakan bahwa manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja. Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Sumardjo dan Priansa (2018: 195) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasional. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja pegawai menurut Mathis dan Jackson dalam Sumardjo dan Priansa (2018: 195) adalah:

1. Kemampuan Individual

Mencakup bakat, minat, dan faktor kepribadian. Tingkat keterampilan merupakan bahan mentah yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan, pemahaman, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Dengan demikian kemungkinan seorang pegawai mempunyai kinerja yang baik, jika kinerja pegawai tersebut memiliki tingkat ketrampilan baik maka pegawai tersebut akan menghasilkan yang baik pula.

2. Usaha yang dicurahkan

Usaha yang dicurahkan bagi pegawai adalah ketika kerja, kehadiran, dan motivasinya. Tingkat usahanya merupakan gambaran motivasi yang diperlihatkan pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Dari itu

kalaupun pegawai memiliki tingkat keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan, akan tetapi tidak akan bekerja dengan baik jika hanya sedikit upaya. Hal ini berkaitan dengan perbedaan antara tingkat keterampilan dan tingkat upaya. Tingkat keterampilan merupakan cerminan dari apa yang dilakukan, sedangkan tingkat upaya merupakan cerminan apa yang dilakukan.

3. Lingkungan Organisasional

Dalam lingkungan organisasional, organisasi menyediakan fasilitas bagi pegawai meliputi pelatihan dan pengembangan, peralatan, teknologi, dan manajemen.

2.1.3.4 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 351), ada lima indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu:

1. Kualitas (*Quality*)

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. *Quality of work* (kualitas kerja) menunjukkan sejauh mana mutu seorang pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian.

Kualitas kerja dapat diukur meliputi ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya, artinya terdapat kesesuaian antara rencana kegiatan dengan sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud dengan

kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kualitas kerja mengacu pada kualitas sumber daya manusia, kualitas sumber daya manusia mengacu pada:

- a. Pengetahuan (*knowledge*) adalah kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya fikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan.
 - b. Keterampilan (*skill*) yaitu kemampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan.
 - c. *Abilities* adalah kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, Kerjasama dan tanggung jawab.
2. Kuantitas (*Quantity*)

Kuantitas (*Quantity*) merupakan segala bentuk satuan atau ukuran yang terkait dengan jumlah hasil kerja dan dinyatakan dalam ukuran angka atau yang dapat dipadankan dengan angka, kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas kerja (*Quantity of work*) yaitu jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seorang pegawai dalam penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab.

Dengan demikian kualitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja merupakan banyaknya tugas pekerjaan yang dapat dikerjakan. Penggunaan waktu merupakan banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

a. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Yaitu tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Bahwa dimana kegiatan tersebut dapat terselesaikan atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.

b. Efektivitas biaya (*Cost Effectiveness*)

Adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas kerja, ada empat yaitu karakteristik organisasi, karakteristik lingkungan, karakteristik pekerja dan karakteristik kebijaksanaan dan praktek manajemen.

3. Kemandirian (*Independent*)

Yaitu tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya, komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor. Bahwa kemandirian yaitu suatu sikap yang memungkinkan seseorang untuk bertindak bebas, melakukan sesuatu atas dorongan sendiri dan untuk kebutuhannya sendiri tanpa bantuan orang lain, maupun berpikir dan bertindak kreatif dan penuh inisiatif, mampu memengaruhi lingkungan, mempunyai rasa percaya diri dan memperoleh kepuasan tersendiri dari usahanya.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan kepemimpinan, motivasi kerja dan kinerja karyawan, yang dapat dilihat pada Tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
1	Risfatul Khotimah, Edward Gagah & Leonardo B Hashiolan (2017) Pengaruh Kepemimpinan, Stress Kerja, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Produksi di PT. Unggaran Sari Garment	Kepemimpinan (X1) Kinerja (Y)	Stress Kerja Kepemimpinan	Kepemimpinan, stress kerja dan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen, Vol. 3, No. 3
2	Lily Desianti Permatasari, Agus Hermani (2020) Pengaruh Kepemimpinan dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan CV. Indonesia Live Garment Bidang Produksi Bagian Sewing, Kab. Sragen	Kepemimpinan (X1) Kinerja (Y)	Kompetensi	Kepemimpinan dan kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 9, No. 1

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
3	Eka Wulandari, Iin Emy Prastiwi & Abdul Haris Romdhoni (2021) Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hermosa Garment Internasional	Motivasi (X2) Kinerja (Y)	Gaya Kepemimpinan Motivasi kerja	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal Studi Islam dan Sosial, Vol. 2, No. 1
4	Yoel Melsaro Larosa (2022) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Etos Kerja Pegawai	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2)	Tidak ada variabel Y (Kinerja)	Kepemimpinan memiliki hubungan positif terhadap motivasi kerja	Jurnal Akuntansi, Manajemen dan Ekonomi, Vol. 1, No. 1, Mei 2022
5	Agus Jamaludin (2017) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan PT. Kaho Indahcitra Garment Jakarta	Kinerja (Y)	Gaya Kepemimpinan	Ada pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Journal of Applied Business and Economics, Vol. 3, No. 3

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
6	Ahmad Shobirin (2022) Pengaruh Kepemimpinan, Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Literatur	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	Kepemimpinan dan Kompensasi	Kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Transekonomika Akuntansi, Bisnis dan Keuangan, Vol. 2, No. 5, September 2022
7	Desi Prasetyani (2020) Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Surya Barutama Balaraja	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	Tidak ada	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja & Kepemimpinan dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Manajemen dan Akuntansi, Vol. 15, No. 2, Juli-Desember 2020
8	Taufik Ismail Sitompul (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Takamori	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	Kompensasi	Secara simultan kepemimpinan, motivasi kerja, kompensasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Jurnal Dimensi, Vol. 8, No. 3, November 2019 ISSN: 2085-9996

No	Peneliti dan Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
	Indonesia Batam				
9	Ahmad Afandi & Syaiful Bahri (2020) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	Motivasi kerja	Secara simultan kepemimpinan, motivasi dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 3, No. 2
10	Indra Marjaya & Fajar Pasaribu (2019) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan (X1) Motivasi (X2) Kinerja (Y)	Pelatihan	Secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol. 2, No. 1

Sumber: Dikembangkan Untuk Penelitian Ini, 2022

2.2 Kerangka Pemikiran

Tercapainya tujuan perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Tujuan perusahaan ini sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan, apabila karyawan dapat mencapai target atau visi misi perusahaan maka dapat

dikatakan kinerja karyawan sudah baik. PT Syfa Rahman Garmen merupakan perusahaan di bidang produksi pakaian khususnya konveksi baju koko dan mukena, tentunya selalu berkeinginan untuk memiliki karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, bagus dan terus meningkat dari waktu ke waktu.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan salah satu upaya nya dengan menghilangkan faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja karyawan, dan memberikan dampak yang mampu memotivasi karyawan sehingga apabila karyawan memiliki semangat yang tinggi dalam menjalankan tugasnya maka yang dihasilkan pun akan baik. Faktor yang memengaruhi kinerja yaitu kepemimpinan dan motivasi.

Kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain, selain itu kepemimpinan juga berarti kemampuan untuk memengaruhi, menggerakkan, dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk tujuan tertentu. Berdasarkan pengertian tersebut terungkap bahwa apa yang dilakukan oleh atasan mempunyai pengaruh terhadap bawahan. Adapun indikator-indikator kepemimpinan menurut R.Terry (2017: 20) dalam Fahmi antara lain yaitu stabilitas emosi, hubungan manusia, motivasi pribadi dan kemampuan komunikasi.

Kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, sehingga hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Selain kepemimpinan, adapun faktor lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan yaitu motivasi, kurangnya motivasi yang diberikan berdampak pada menurunnya kinerja karyawan. Motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang besar demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya karena dengan tercapainya tujuan organisasi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan. Motivasi merupakan pemberian dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarahkan pada tujuan.

Pemberian motivasi merupakan salah satu agar karyawan yang diberi motivasi dapat bekerja sesuai dengan acuan kerja dan tanggung jawab yang diberikan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik (Dalimthe, 2018). Adapun indikator-indikator motivasi berdasarkan Mashlow yang dikutip Malayu S.P Hasibuan (2016: 154-155) di antara lain kebutuhan fisik, kebutuhan keselamatan dan kesehatan, kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Adapun hasil penelitian dari Elvina & Zhi Chao (2019) yang dapat memperkuat yaitu bahwa motivasi ekstrinsik yang diberikan kepada para pekerja di dalam organisasi memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian dari Siddiqui (2019) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi ekstrinsik dan intrinsik terhadap kinerja. Menurut Milkovich dan Boudreau dalam Sumardjo dan Priansa (2018: 193) menyatakan bahwa kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan.

Indikator pengukuran kinerja karyawan menurut Robbins dalam Sopiah dan Sangadji (2018: 351), ada lima indikator untuk mengukur kinerja individu (karyawan), yaitu antara lain kuantitas (quantity), kualitas (quality), ketepatan waktu, efektifitas biaya dan kemandirian.

Kinerja karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena apabila kinerja karyawan sesuai dengan harapan perusahaan maka dapat membantu dalam mencapai tujuan dan sebaliknya jika kinerja karyawan kurang atau tidak sesuai dengan harapan perusahaan maka dapat menghambat dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut: **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Suatu Penelitian Pada Bagian Produksi PT Syfa Rahman Garmen Kota Tasikmalaya)”**.